

ATELIERS THEMATIQUES UNIONS COMMERCIALES

ATELIER GESTION ET CONDUITE DE PROJET
CONCEVOIR – STRUCTURER - GERER

Synthèse de l'atelier du 21&28 janvier 2013 à la CCI Bayonne Pays Basque



Le défi à relever dans la gestion d'un projet s'organise autour de l'arbitrage de trois variables :
les objectifs – les ressources mobilisées – le temps.

Quelques chiffres :

- 30% des projets n'aboutissent pas
- 30% des projets dépassent le délai
- 50% des projets dépassent leur budget initial
- 12% des projets réussissent en respectant les délais et le budget prévus.



LE POSITIONNEMENT DE « L'UNION COMMERCIALE »

Pour délimiter les contours de « l'union commerciale » et son positionnement, il est *nécessaire d'identifier sa raison d'être* par rapport aux adhérents (actuels et potentiels), aux partenaires économiques (les entreprises de la zone d'influence), aux partenaires politiques, sociaux, culturels…, aux consommateurs visés.

Ce travail d'interrogation doit être fait de manière régulière, il permet de dissiper les malentendus et d'éclaircir les attentes des adhérents vis-à-vis de l'union commerciale.

Les enjeux sur la zone d'influence de l'association (pôle commercial) permettent de sélectionner et de hiérarchiser les projets à mener en fonction des ressources mobilisables par celle ci.

DES PROJETS

Les projets internes : il s'agit de concevoir et de mettre en place des projets permettant de partager un vécu, des moyens, des méthodologies…

Les projets externes :

- pour promouvoir, dynamiser, animer le pôle commercial,
- pour proposer et défendre des intérêts communs ; faire pression, être des interlocuteurs crédibles et incontournables…

PLAN D'ANIMATION ET OPERATIONS COMMERCIALES

Par souci de performance au niveau de l'organisation, de la maîtrise des coûts, il est préférable d'*élaborer un plan d'animation sur un an* minimum. Disposer d'un calendrier de l'ensemble des activités à mener sur l'année permet d'anticiper et de se mobiliser au plus tôt.

EXEMPLE DE FICHE
PLAN D'OPERATIONS COMMERCIALES / ANIMATION POUR L'ANNEE

Descriptif	Opération commerciale/animation 1	Opération commerciale/animation 2	Opération commerciale/animation N
Objectifs			
Cibles			
Axes de communication			
Temps (date, durée…)			
Espace (site, bâtiment…)			
Budget			
Acteurs à mobiliser			



LE CYCLE DE VIE DU PROJET

1) Phase de conception et de définition du projet

Il s'agit de définir la finalité du projet, les buts poursuivis, d'identifier la cible visée, de formuler les objectifs (résultats quantitatifs et qualitatifs, coût, délai), d'identifier les ressources et contraintes.
Cette phase de gestation donne lieu à la rédaction d'une « fiche projet » plus ou moins détaillée qui débouche, en cas de légitimation, sur la phase d'organisation du projet.
C'est dans cette phase qu'il faut constituer l'équipe projet.

MODELE FICHE SIGNALETIQUE SYNTHETIQUE DESCRIPTIF DU PROJET

(à compléter selon les besoins)

NOM DU PROJET :	
FINALITES/BUTS	
OBJECTIFS POURSUIVIS	
LA CIBLE PRINCIPALE VISEE	
LE PROGRAMME	
PERIODE DE REALISATION PREVUE	
DUREE	
ESTIMATIF BUDGET	
PARTENAIRES PRESSENTIS	

Lorsque le projet mobilise des ressources importantes et des partenaires multiples, on ne peut faire l'économie de rédiger un dossier de présentation qui servira à informer et convaincre les différents interlocuteurs.

MODELE FICHE PROJET DEVELOPPEE DOSSIER DE PRESENTATION

TITRE PROJET : baptiser le projet au plus tôt
OBJET DU PROJET : le quoi du projet ? résumer son objet en quelques mots
MOTIFS / ENJEUX : le pourquoi du projet ? qu'est-ce qui justifie ce projet ?
OBJECTIFS ET CIBLE : le quoi, le combien ? pour quand, pour qui ? (objectifs de résultats)
RESSOURCES A PREVOIR ET CONTRAINTES : le comment, le avec quoi et avec qui ?
LE TIMING / PLANNING : quoi à quel moment ?
LES PARTENAIRES ET LEURS RÔLES : les acteurs, leurs compétences, leurs engagements et responsabilités
RESISTANCES / DIFFICULTES /OBSTACLES/GESTION DES RISQUES : quelles sont les contraintes ?
AJUSTEMENTS / VARIANTES : quelles solutions de rechange ?
PLAN DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE : comment faire circuler l'information en interne et promouvoir le projet en externe ?
BUDGET EQUILIBRE : quel montant ?, quelles sources de financement ?
DISPOSITIF DE SUIVI / BILAN / CAPITALISATION : quels rendez vous ?, quelles étapes clés ?, quels modes d'archivage et de retour d'expériences ?



2) Phase d'organisation du projet

Il s'agit :

- de consolider l'équipe projet,
- d'identifier toutes les activités à mener pour atteindre les objectifs et les ventiler dans le temps,
- de confier les tâches à réaliser à des personnes motivées et compétentes.
- de budgétiser

Cartographier les compétences mobilisables

La bonne connaissance des compétences mobilisables au sein de l'union commerciale, et des différents partenaires permet de pouvoir confier aux bonnes personnes les activités à réaliser. En interne, cela permet de solliciter et de mobiliser les personnes qui n'osent pas se mettre en avant tout en limitant le risque de voir une seule personne s'accaparer toutes les activités. Le croisement des activités à mener et des compétences disponibles permet d'identifier au plus tôt les ressources manquantes que l'on devra chercher auprès de prestataires extérieurs.
NB : il est utile au sein de l'union commerciale de cartographier et d'enregistrer les compétences disponibles parmi les adhérents.

La recherche et la mobilisation des partenaires

Les partenaires peuvent être impliqués à plusieurs titres : Comme financeurs, experts, décideurs, intervenants, apporteurs de moyens, prescripteurs…
Soit il s'agit de partenaires incontournables (mairie, assureurs, pompiers, polices…), soit de prestataires extérieurs qui vont gracieusement et/où moyennant finances s'impliquer dans le projet.

FICHE METHODE
MOBILISATION DES PARTENAIRES/PRESTATAIRES

1° **Listez tous les partenaires/prestataires indispensables et utiles** pour mener à bien l'opération en fonction des besoins identifiés. Profitez-en pour créer ou remettre à jour votre fichier partenaires !
2° Définir la stratégie et les moyens pour solliciter les catégories de partenaires.
3° **Partenaires institutionnels et donateurs** définir les contreparties et les différents supports de médiatisation du partenariat : Identité visuelle à décliner sur les différents supports, Remerciements et citation du nom des partenaires Cadeaux symboliques remis aux partenaires Distribution de supports publicitaires des partenaires… Prestataires Négocier aux mieux et contractualiser !
4° définir éventuellement, les modalités de prise en charge des partenaires pendant le déroulement de l'opération (VIP)
5° prévoir un retour d'information / bilan à la fin de l'opération.



Représenter et planifier le projet

Selon l'expérience et le type de projet on peut procéder de plusieurs manières :

- Soit on identifie directement les différentes étapes à mettre en œuvre en procédant de manière chronologique et/ou anti chronologique.
- Soit on liste toutes les tâches à réaliser puis on les regroupe par thèmes, ce qui permet de construire le diagramme des travaux (WBS = Work Breakdown Structure = structure de découpage du projet).

Le WBS a pour but d'aider à organiser le projet, à établir la planification de référence et le budget prévisionnel. Il permet également de déléguer et de contractualiser la mission confiée à chaque acteur.

Exemple de fiche de travail sous forme de listing
FICHE ACTION
ORGANISATION D'UNE OPERATION COMMERCIALE

(à compléter en fonction de l'opération)

PRINCIPAUX THEMES DE TRAVAIL A PREVOIR	ACTEURS CONCERNES	PERIODES/DATES BUTOIR
LES DECLARATIONS ET AUTORISATIONS		
LES LOCAUX / SITES		
LES RESSOURCES HUMAINES / T ECHNIQUES, PARTENAIRES		
EQUIPEMENTS MATERIELS…		
PRESTATAIRES		
LA COMMUNICATION EXTERNE		
LA COMMUNICATION INTERNE		
BUDGET /RECHERCHE DE FINANCEURS		
BILAN / SUIVI		

Exemple de tableau de découpage des activités - WBS (à finaliser)

ANIMATION « Nocturne »			
1 COMMUNICATION 1.1Pose affiches 1.2 Articles presse 1.3 Prospectus 1.4 xxxxxxxxx…	2 PROMOTION 2.1 Cadeaux 2.2 Loterie 2.3 Election 2.4 xxxxxxxx…	3 LOGISTIQUE / DEPLACEMENT 3.1 Circuit 3.2 Transport 3.3 xxxxxxxx…	4 BUDGET 4.1 sponsor 4.2 prévisionnel 4.3 xxxxxxx

Le regroupement des activités/tâches se fait en fonction de la lisibilité que l'on désire obtenir. Quand à la finesse de découpage, elle dépend du niveau de précision utile.



Le diagramme des responsabilités, OBS (Organisation Breakdown Structure)/RACI)

Une fois les activités identifiées, soit regroupées dans un organigramme, soit directement ventilées sur un planning, il est nécessaire de confier un ensemble d'activités à un responsable qui devra les réaliser ou les confier à d'autres personnes.

Le tableau RACI est un outil qui permet de lister l'ensemble des participants d'un projet et leurs responsabilités. Le tableau RACI représente la meilleure façon de voir les rôles et d'être certain que toutes les activités sont couvertes. Cet outil de management permet de communiquer clairement sur :

- quels sont les membres opérationnels du projet et leurs tâches respectives
- qui est l'unique décideur
- quels sont les gens pouvant être sollicités comme conseils
- quels sont les personnes qui doivent être informées des évolutions du projet

Le tableau RACI peut être utilisé de différentes manières, soit on affecte un ensemble d'activités à réaliser à une personne sans préciser les rôles, soit on remplit le tableau en indiquant les différents rôles attendus.
C'est la complexité du projet d'animation/opérations et l'expérience des différents acteurs qui indiquent quel niveau de précision on doit retenir dans le tableau d'affectation des activités.

RACI mode d'emploi

- **R (Responsible) ; responsabilité – réalise** - Le ou les R (le A peut aussi jouer le rôle de R) réalisent l'action. Il y a au moins un R pour chaque action. Le A est responsable de l'organisation du travail du ou des R. Si les R ne remplissent pas leurs objectifs, le A reste responsable de la situation.
- **A (Accountable) ; autorité - approbation**.- Le A est celui qui doit rendre des comptes sur l'avancement de l'action. Il y a toujours un et un seul A pour chaque action. « Avoir le A » signifie être totalement responsable d'une action
- **C (Consulted) ; consultation**.- Le ou les C sont les participants qui doivent être consultés. Sur consultation du A et des R, ils donnent leur avis sur les sujets où ils sont experts. Les C n'ont pas autorité. C'est le A qui décide de prendre en compte ou non l'avis des C.
- **I (Informed) ; information**.- Les I sont les personnes qui doivent être informées. Elles sont classiquement indirectement impactées par le projet, comme les utilisateurs, les responsables de projets périphériques...

Tableau simplifié d'affectation des activités

On indique qui est responsable des activités à réaliser, sans se préoccuper de qui doit faire le travail, qui doit être informé, consulté. A charge pour le responsable de s'organiser et de rendre compte au chef de projet.

ETAPES/ ACTIVITES/ TACHES	XAVIER	NICOLE
Rédaction affiche	X	
Recherche sponsors		X
Demande des autorisations	X	

Tableau RACI

ETAPES/ ACTIVITES/ TACHES	XAVIER	NICOLE	CLEMENTINE
Rédaction affiche	A/R	C	C
Recherche sponsors	R	A	R
Demande des autorisations	A	R	I

NB : il est parfois préférable de ne pas faire figurer dans le tableau des personnes mais des fonctions. Exemple ; chef de projet, trésorier, responsable communication…



Le diagramme de gantt.

Il permet de visualiser d'un seul coup d'œil :

- Les différentes tâches à envisager,
- La date de début et la date de fin de chaque tâche,
- La durée estimée de chaque tâche,
- Le chevauchement éventuel des tâches, et la durée de ce chevauchement,
- La date de début et la date de fin du projet dans son ensemble.

Exemple d'un diagramme de Gantt simplifié

ETAPES /ACTIVITES/ TACHES (selon le découpage désiré)	TRIMESTRE I			TRIMESTRE II
	Janvier	Février	Mars	Avril
Préparation	XXX………..	XXX…………	………………	…………………
Lancement/réalisation	………………… …..	……XXXXXX	XX……………	…………………
Bilan/ suivi	…………………X	…………….X	………………	XXXX……XXX
Communication	…………….XX	XXXXXXXXX	X………….	
Charge de travail	X (h/j)	Y (h/j)	Z (/j)	W (h/j)
Durée	T0 Début			Tn Fin

Sur des projets d'animation simples, sans contraintes, on peut se contenter d'un calendrier indiquant seulement les différente étapes, et les activités à réaliser. Si le planning de GANTT est avant tout un outil d'organisation, il est également un outil de partage et de communication important !

3) L'élaboration du budget

A partir du moment où toutes les activités ont été listées et les ressources nécessaires pour les réaliser ont été identifiées, l'élaboration du budget ne présente aucune difficulté majeure.

Cependant la présentation du budget est en soi un outil de communication, pour aller chercher des financeurs, mais aussi pour rassurer les différents acteurs, d'où l'importance de travailler sa présentation.
Lors de la réalisation du budget prévisionnel, une manière pertinente de présenter les ressources est de faire apparaître les différentes sources de financement envisagées en mettant en exergue les contributions respectives des différents partenaires.

Exemple de présentation de budget « partie ressources »

RESSOURCES	%
Sponsors entreprises(10)	15%
Comité des fêtes	15%
Commerçants (30)	20%
Consommations visiteurs, ventes…	20%
Dons pour cadeaux loterie	10%
Dons, mise à disposition de locaux, matériels…	20%
Total	100%

Il est parfois utile pour convaincre des partenaires de faire apparaître le volontariat (équivalent journée homme).



4) La phase de réalisation du projet

Le chef de projet doit prévoir une organisation projet qui doit lui permettre de définir et/ou de réaliser les activités à mener dans chaque étape, mais aussi de pouvoir faire le point sur l'état d'avancement et de réalisation des différentes activités.

Ceci implique de prévoir deux types d'activités spécifiques à la gestion du projet :

- Les activités de pilotage : mise en place de réunions, de débriefing, de rencontres…,
- Les activités de communication interne : circulation de l'information avec toutes les personnes impliquées dans le projet (y compris les partenaires extérieurs) : les adhérents, les représentants locaux, les professionnels…

Ces deux types d'activités doivent apparaître en clair sur le planning ; elles sont renforcées dans la phase de déroulement de l'opération commerciale.

La communication externe

La réussite ou l'échec d'une opération commerciale dépend en grande partie de cette activité.

Les principes d'une communication efficace sont :

- Le ciblage : définir avec précision les personnes que l'on veut attirer, identifier les réseaux d'influence, les prescripteurs.
- L'axe de communication avec une offre forte : le descriptif d'un programme ne suffit pas, il faut le traduire en « rêve ».
- Le pluri média : identifier les différents médias à mobiliser pour avoir un impact auprès de la cible.
- La répétition : pour avoir un impact, la communication doit être répétée
- La période de communication : il est important de communiquer en amont de l'opération de manière à ce que les personnes réservent la date.
- Une offre exceptionnelle : il s'agit d'avantages supplémentaires que l'on peut obtenir en participant à l'opération.
- Engagement : sur certaines opérations il peut être intéressant d'encourager les personnes cibles à se préinscrire

Les différents médias et actions de communication

- L'affichage : tous supports en contact avec la cible, c'est le moins cher en termes de contacts utiles ; banderoles, affiches dans des lieux ciblés, autocollants…
- La radio et la tv : sous forme de reportages
- Le mailing, sms : nécessite d'avoir les coordonnées des personnes
- Le prospectus : prévoir plusieurs passages pour avoir des retombées
- Les annonces presse : bien choisir son journal !
- Les réseaux sociaux : trouver des relais (clubs, associations…)
- Internet via les réseaux
- Le bouche à oreille
- Les relations publiques
- Plaquette et édito…

L'utilisation de ces différents supports doit être combinée dans le temps pour avoir un impact maximum.



FICHE ACTION
REDACTION D'UN SUPPORT DE COMMUNICATION
Les 3 rubriques essentielles

LE BESOIN DE LA CIBLE	Quels sont les besoins, attentes, désirs,… ?	Faire de bonnes affaires
L'OFFRE GLOBALE	Quelles « réponses » propose-on ?	Le commerce en fête X commerçants déstockent…
L'OFFRE EXEPTIONNELLE	Quels bénéfices ?	Des promotions ponctuelles, concours.

A cela il convient de rajouter les modalités et informations pratiques ; lieu, date, horaires, conditions particulières…

5) La phase de bilan / capitalisation

Pour réellement capitaliser et avoir un véritable retour d'expériences, il faut investir du temps sur cette phase, en reprenant les différents points du projet, en identifiant les maladresses, en complétant les outils, et en procédant aux travaux d'archivage.

Ce travail est d'autant plus riche qu'au fur et à mesure du déroulement du projet un travail d'enregistrement aura été fait. Autre bénéfice secondaire non négligeable, il permet de faire un travail de régulation au niveau de l'équipe projet.

Dans le cas où on envisage de reconduire la même opération commerciale ce travail de capitalisation est indispensable ; la composition de l'équipe projet ne sera peut-être plus la même l'année suivante ! C'est alors que le projet devient programme, de ce fait, la principale préoccupation de l'équipe projet devient le pilotage.